

THANATOS EMPRESARIAL. PROLEGÓMENOS Y CAUSAS

JESSICA PARRADO GÓMEZ



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**UNIVERSIDAD ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D. C.
2012**

THANATOS EMPRESARIAL. PROLEGÓMENOS Y CAUSAS

JESSICA PARRADO GÓMEZ

Trabajo de Grado

Asesor:

ANDRÉS CASTRO FIGUEROA



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**UNIVERSIDAD ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D. C.
2012**

Nota de aceptación

Firma. Presidente del jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Bogotá D. C., Diciembre 05 de 2012.

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Grado esta enteramente dedicado a mis padres que son la motivación para cada uno de mis logros, quienes me apoyaron en todo momento y jamás me fallaron a pesar de las adversidades.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a cada una de las personas que hicieron posible culminar esta etapa de mi vida; que confiaron en mis capacidades y me dieron la oportunidad de crecer profesionalmente y a nivel personal. A Dios por llenarme de bendiciones día a día durante este largo trayecto, a mis padres por darme la oportunidad y los medios que nunca me faltaron y que hacen posible que ahora termine exitosamente mi propósito, a mis profesores que me enseñaron mucho, y no solo en cuestiones teóricas sino que me dieron lecciones que quedaran en mí para toda la vida y por último a todos los grandes amigos que me acompañaron en este largo camino lleno de esfuerzo y dedicación.

CONTENIDO

pág.

GLOSARIO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	13
1. DIRECCIÓN.....	15
1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR MINERO.....	15
1.1.1 Datos Económicos	18
1.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	22
1.2.1 Tipos de Actividad Minera.....	23
1.3 LIDERAZGO	26
2. GERENCIA	28
2.1 PROCESOS.....	28
2.1.1 Liquidación.....	28
2.1.2 Clases de Liquidación.....	28
3. CASO DE ESTUDIO: REFINERIA DEL NARE S.A.	32
3.1 INICIO DEL PROCESO	33
3.2 BIENES.....	36
3.3 PRODUCCIÓN	37
3.3.1 Procesos	38
3.3.2 Planta.....	40
3.4 MERCADEO	40

3.4.1 Precio.....	40
3.4.2 Productos.....	41
3.5 ESTADOS FINANCIEROS	43
4. CONCLUSIONES	47
5. RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	51

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Producción de carbón.....	16
Gráfica 2. Exportaciones por mineral.....	17
Gráfica 3. Producto Interno Bruto De Algunas Actividades Económicas	19
Gráfica 4. Exportaciones Mineras	21

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Datos Económicos	18
Tabla 2. Producción de Algunos Minerales.....	25
Tabla 3. Sociedades aceptadas o convocadas a liquidación obligatoria según etapa actual del proceso	29
Tabla 4. Sociedades aceptadas o convocadas a liquidación obligatoria según sector económico.....	30
Tabla 5. Sociedades aceptadas o convocadas a liquidación obligatoria por año de aceptación o finalización del proceso	31
Tabla 6. Balance Porcentual de Refinación	39
Tabla 7. Avaluó de bienes Refinare	43
Tabla 8. Margen Bruto Promedio (Feb 2011)	44
Tabla 9: Pasivos Refinare	44

GLOSARIO

INTERNACIONALIZACIÓN: es el proceso mediante el cual las empresas que nacen en un mercado local buscan expandirse hacia un panorama internacional, la internacionalización de la empresa obedece un estudio de diferentes aspectos socioeconómicos para garantizar su éxito.

LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA: es un proceso naturalmente jurídico que esta regulado por la Ley 122 de 1995; el principal objetivo que tiene este tipo de procedimiento es realizar los bienes que integran el patrimonio del deudor.

MINERÍA: es la obtención selectiva de los minerales y otros materiales de la corteza terrestre. También se denomina así a la actividad económica primaria relacionada con la extracción de elementos de los cuales se puede obtener un beneficio económico.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES: es una empresa del sector público que utiliza recursos eficientemente, dedicados al servicio estatal, orientando al empresario en temas societarios y contribuyen al desarrollo empresarial.

THANATOS EMPRESARIAL: hace referencia a la muerte empresarial.

RESUMEN

Este trabajo de investigación se diseñó con base en una lista de empresas que fue entregada por la Superintendencia de Sociedades, conforme a este listado se filtraron las empresas que pertenecían al sector de Servicios, Minería y los ND que hayan entrado en el proceso de liquidación obligatoria. De esta manera se determinó que la muestra serían las empresas pertenecientes a los sectores antes mencionados pero que hayan realizado procesos de exportación o importación; por último en la investigación se analizó el caso en particular de la empresa Refinare S.A. única refinera privada del país, donde se podrá ver detalladamente las implicaciones que tuvo a causa del proceso de Liquidación obligatoria por el que atravesó.

Encontraremos una breve descripción del sector minero, sector al cual fue enfocada la siguiente investigación; un panorama de cómo era el patrón de comportamiento de la empresa a nivel gerencial y de qué manera estratégicamente este era usado. En segundo lugar, se desplegará la información detallada sobre la empresa seleccionada de la muestra, datos como procesos y niveles de producción, infraestructura, los principales productos y estados financieros.

PALABRAS CLAVE

- Minería
- Exportación
- Liquidación Obligatoria de Sociedades
- Superintendencia de Sociedades
- Internacionalización
- Empresario
- Insolvencia
- Thanatos empresarial

ABSTRACT

The design of the investigation I realize with base to a list of companies that it was delivered by the Superintendence of Companies, in conformity with this list they leaked the empresas that they concerned to the sector of Services, Mining industry and the ND that have entered the process of obligatory liquidation; hereby I finish that the sample will be the companies belonging to the sectors before mentioned but that have realized processes of export or import: for this investigation.

First we will find a brief description of the mining sector, on which the following investigation was focused; the sumary of since it was the standard of behaviour of the companie to managerial level and of that way strategically this one was secondhand. Secondly there was spreading out the information detailed about the companie that it will be selectionate, information like processes and levels of production, the quantity of employees, financial statements and a description of whom they were the principal clients of the companies.

KEYWORDS

- Mining industry
- Export
- Obligatory Liquidation of Companies
- Superintendence of Companies
- Internationalization
- Businessman
- Insolvency
- Managerial Thanatos

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de grado toma como modelo de estudio el caso de Refinare S.A. para exponer la realidad que enfrentan los empresarios que en su momento tomaron la decisión, se arriesgaron y por falta de un estudio previo, consecuente de buenas decisiones desistieron y quebraron, obligándolos al cierre de las empresas. Desafortunadamente esta es una situación a la que muchos empresarios se enfrentan en nuestro país. Sin desprestigiar el emprendimiento que los colombianos poseen, es necesario poner los pies sobre la tierra y aterrizar las ideas de negocio que día a día surgen en el país.

En este orden de ideas, centramos ésta investigación dentro de la realidad empresarial que vivió Refinare S.A., resaltando sus logros, tanto los no asertivos como los efectivos, a la hora de enfrentar y superar distintos desafíos financieros y operativos.

La investigación consistió en identificar las causas y consecuencias de la muerte empresarial de esta empresa exportadora; en busca de cumplir el objetivo planteado se realizó un seguimiento al proceso de liquidación obligatoria de Refinare S.A. Además, analizamos todos sus mecanismos estratégicos que los condujeron a la crisis.

A lo largo de este trabajo, se analizaron diversas decisiones tomadas por dicha empresa, las cuales ejemplifican algunas de las situaciones que pueden atravesar otras organizaciones en medio de la crisis, o simplemente, para ser usadas como ejemplo determinante al ejecutar una inserción exitosa dentro del mercado exportador y que pueden dar respuestas a muchas de estas dudas: ¿Cuáles son las principales fallas que tienen las empresas colombianas exportadoras en el proceso de internacionalización?, ¿Qué mecanismos de apoyo deben tomar?, ¿Cuál es el plan exportador que determina el proceso de

internacionalización? entre otras. Por tanto, esta investigación se convierte en una guía para aquellos pequeños o grandes empresarios que tienen en mente, iniciar un patrón de internacionalización y evitar al máximo los errores en los que incurrió nuestro caso de investigación.

1. DIRECCIÓN

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR MINERO

En vista de que Refinare S.A. pertenece al sector minero, a continuación, presentamos un análisis sobre este sector, que abarca tanto datos a tiempo real como del período de transición de liquidación que atravesaron varias empresas de esta industria, como le sucedió a nuestro caso.

La actividad minera en Colombia ha manifestado un crecimiento significativo en lo que se refiere al volumen y valor de producción, como consecuencia, dicho sector ha generado un mayor aporte al crecimiento de la economía colombiana en general. Actualmente, el Estado se ha preocupado por impulsar y posicionar el desarrollo del sector minero en el ámbito del sector privado, facilitando y fiscalizando el desarrollo de proyectos mineros, a través de la institucionalización de políticas estratégicas que garantizan y establecen el óptimo funcionamiento del sector y por ende, estableciendo su permanencia en pro del desarrollo del país en un largo plazo. Con el fin de obtener los resultados esperados se ha hecho necesario adoptar una política minera integral e indicativa, para esto se diseñó un programa general orientado a la movilización y tránsito de lo que hasta ahora se ha llamado minería informal y hacia un desarrollo empresarial que le permita a el sector ser mas competitivo, rentable y menos perturbador del ambiente y del entorno social en pocas palabras hacerlo mas sustentable.

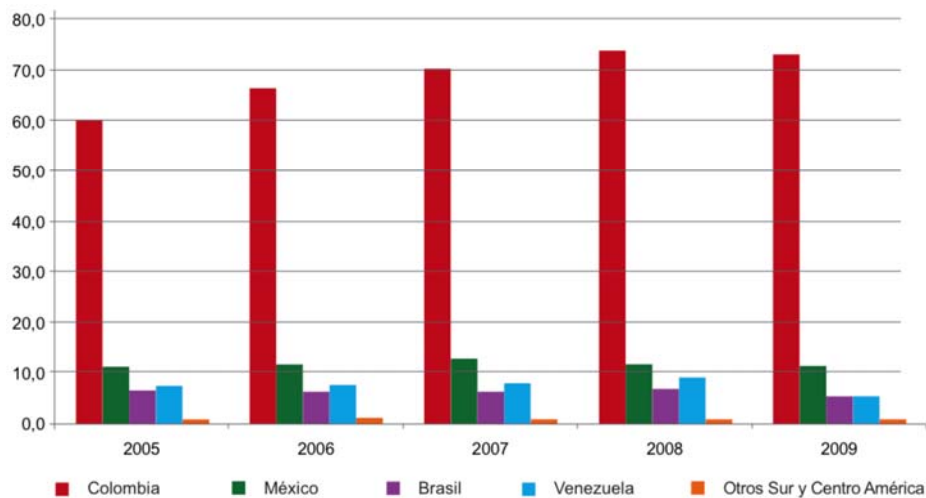
“El Ministerio de Minas y Energía ha considerado como uno de los pilares fundamentales de la Política Minera del país la optimización de los procesos de soporte en la actividad minera, entendidos estos como aquellos asociados a la administración del recurso minero.”¹ De esta manera se lograría garantizar de

¹ MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA DE COLOMBIA. Política Administración del Recurso. [en línea]. Sección Minas, Políticas Sectoriales – Administración del Recurso. 2012. Disponible en Internet: http://www.minminas.gov.co/minminas/minas.jsp?cargaHome=3&id_categoria=110&id_subcategoria=477>. [citado en octubre de 2012]

manera efectiva los planes que se han propuesto para el sector minero en el país. Durante la última década la industria minera ha alcanzado una considerable posición tanto en la economía nacional como en el ámbito internacional, considerando el carbón como el principal producto del sector pues desde los años 90 paso a ocupar el tercer lugar en las exportaciones del país, como se puede observar en la gráfica 1 el carbón es el producto mas representativo comparado con otros países que lo explotan; en segundo lugar tenemos el ferroníquel que presenta una producción estable y que adicionalmente es atrayente en el mercado internacional como se observa en la gráfica 2 presenta una tendencia creciente y después del carbón es el mineral mas exportado, después de observar el comportamiento de los niveles de producción se encontró con el estancamiento de diferentes productos que eran considerados como tradicionales para la economía del país como lo son las esmeraldas, el oro, y el platino como lo muestra la tabla 2.

Gráfica 1. Producción de carbón.

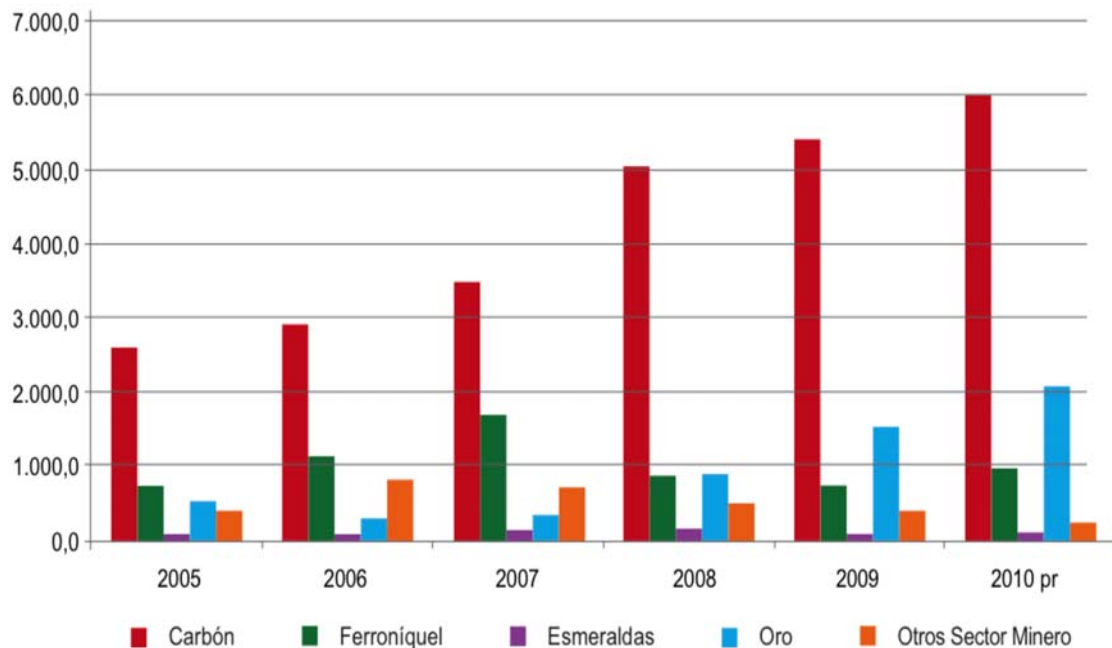
(Millones de Toneladas)



Fuente: Anuario estadístico Minero. <http://www.minminas.gov.co>

Gráfica 2. Exportaciones por mineral.

(Millones de Dólares FOB)



Fuente: Anuario estadístico Minero. <http://www.minminas.gov.co>.

Hay un suceso importante en la historia del sector minero colombiano y hace referencia a el nuevo código de minas de la Ley 285 de 2001 para ese momento se crearon diferentes políticas y reformas que marcarían el plano minero del país: con la formulación del Plan Nacional de Desarrollo Minero del cual se hablara bastante durante la investigación pues es el apoyo fundamental para crear un marco de comparación frente a los planes que desarrolla el gobierno y la situación actual que vive el sector; como consecuencia de la creación del Plan Nacional se dio paso a una apertura regulada de la industria minera por medio del Código Minero “Hoy se cuenta con un Código de Minas y se ha avanzado significativamente en otros aspectos esenciales para mejorar las ventajas competitivas del país frente a nuestros potenciales competidores, como son: la consolidación de un Sistema de Información Minera Colombiano, la identificación de los Minerales Estratégicos para el Desarrollo de Colombia y sus áreas de potencialidad, así como la formulación de una política minero-ambiental

conjuntamente con el Ministerio del Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.”²

Para determinar la importancia que tiene el sector minero en los indicadores económicos del país, la siguiente tabla nos muestra datos sobre la participación que tiene la actividad minera en el PIB Total desde el año 2000 hasta el 2010.

1.1.1 Datos Económicos.

Tabla 1. Datos Económicos.

	2000	2001	2002	2003	2004
PIB total	74.364	75.458	76.917	79.884	83.772
PIN minas y canteras	3.635	3.430	3.413	3.880	3.983
PIB minería	1.414	1.535	1.559	2.176	2.306
Relación PIB minería/PIB Total	4,90%	4,50%	4,44%	4,86%	4,75%

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB total	340.156,0	362.938,0	387.938,0	401.744,0	407.577,0	425.134,0
PIN minas y canteras	21.371,0	21.890,0	22.298,0	24.631,0	27.386,0	30.577,0
PIB minería	7.990,0	8.586,0	8.878,0	8.970,0	9.360,0	9.366,0
Relación PIB minería/PIB Total	2,35%	2,37%	2,29%	2,23%	2,30%	2,20%

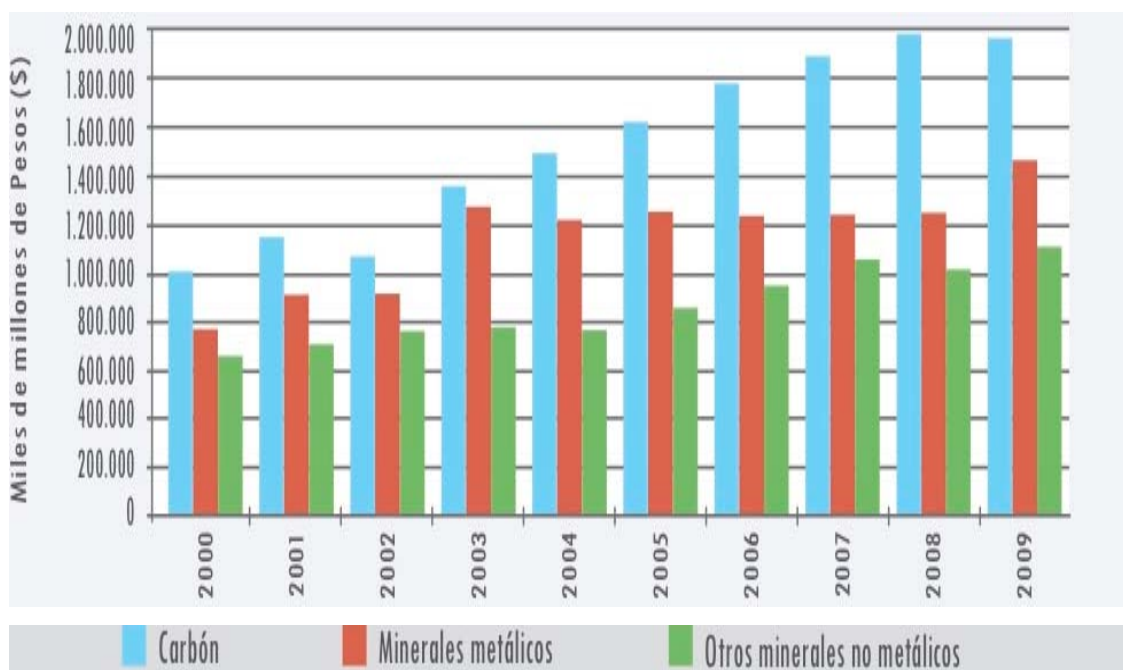
Fuente: Ministerio de Minas y Energía. República de Colombia. Disponible en Internet: <http://www.minminas.gov.co>.

² MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA DE COLOMBIA. Plan Nacional de Desarrollo Minero 2000-2006. [en línea] Unidad de Planeación Minero-Energética. Disponible en internet: <<http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Minas/plan.pdf>>. [citado en octubre de 2012].

Se evidencia que las actividades del sector minero han ido incrementado durante los años mostrados en la tabla esto se ve reflejado en la cifra que se muestra como PIB minero, sin embargo la actividad minera a presentado un bajo porcentaje de participación a través del tiempo en lo que hace referencia al PIN TOTAL del país.

A continuación se puede observar el PIB de algunas actividades económicas de manera discriminada por carbón mineral, minerales metálicos y no metálicos; siendo el carbón el producto mas representativo durante los 9 años mostrados en la tabla 4 y en segundo lugar los minerales metálicos.

Gráfica 3. Producto Interno Bruto De Algunas Actividades Económicas.



Fuente: Ministerio de Minas y Energía. República de Colombia. Boletín Estadístico. Disponible en Internet: <http://www.minminas.gov.co>.

Por otro lado los minerales No metálicos como el sodio, azufre, potasio, Flúor, Hidrogeno, oxígeno, Silicio, Nitrógeno presentan un crecimiento menos

significativo que los Metálicos como el oro, Plata, cobre, Aluminio, Plomo, Mercurio, Hierro, Paladio, platino, Níquel; gradualmente los minerales metálicos tienen mayor participación en el PIB que los no metálicos básicamente por los usos y rentabilidad de los mismos.

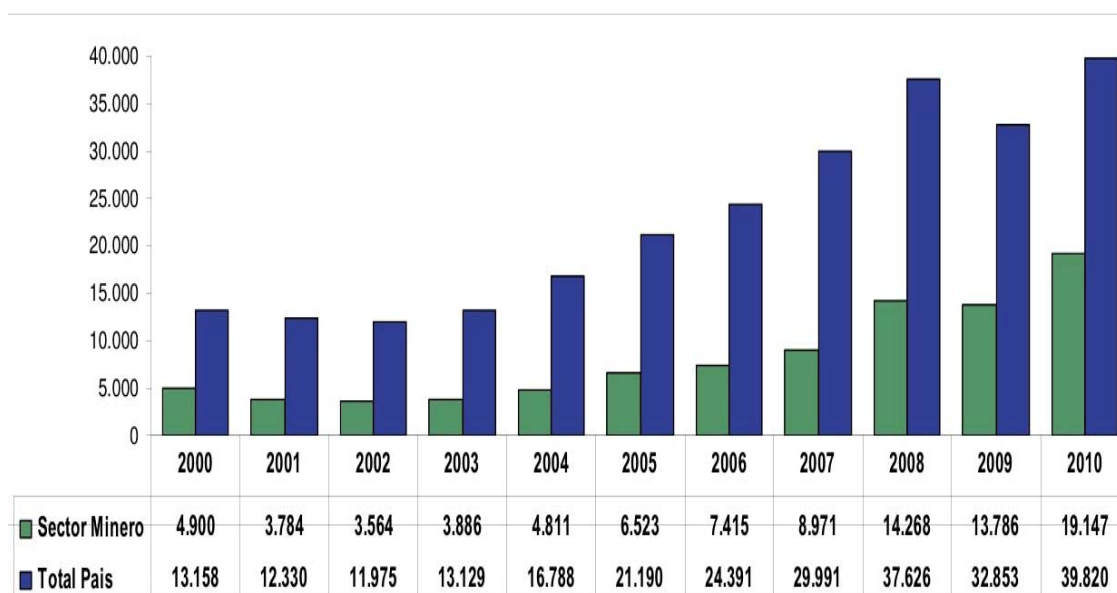
A través de los años el PIB minero tuvo un comportamiento estable, solamente en el año 2002 se presentó una disminución en la participación posiblemente por la apertura comercial y financiera que se dio en esta época; sin embargo se debe tener en cuenta que en este año se vio un crecimiento en la minería carbón quien fue quien aportó en gran medida a los resultados de este año.

Dando un vistazo a la economía en general del país y el reflejo de las cifras ya mostradas, se podría afirmar que el peso que tiene la minería aun no ha cumplido a cabalidad con las expectativas que plantea el ministerio de minas y energía, esto se da muy posiblemente por la heterogeneidad del sector, los volúmenes de producción que se manejan, el desarrollo tecnológico y la administración financiera y empresarial que tiene la minería. Adicionalmente el incremento de las reservas de mineral es un aspecto relevante en el tema ya que las minas que se vienen explotando hace mucho tiempo están restando calidad y capacidad para atender la creciente demanda que ha surgido en el país.

Teniendo en cuenta que para el presente trabajo de investigación se va a analizar una empresa del sector minero pero que característicamente haya sido una empresa exportadora en la *tabla 5* se encuentran datos sobre las exportaciones mineras; como se puede observar en el año 2002 hubo una disminución significativa de las exportaciones del sector, y en los 3 últimos años se presentan las cifras más altas de exportaciones realizadas, pero en un plano general las exportaciones en el sector han ido aumentando gradualmente, especialmente en los últimos años donde se registra un alza en los precios del carbón, el oro y el ferroníquel.

Gráfica 4. Exportaciones Mineras.

(Millones de Dólares FOB) 2000-2010



Fuente: Ministerio de Minas y Energía. República de Colombia. Disponible en Internet: <http://www.minminas.gov.co>.

Por otro lado es importante resaltar que los productos mineros en el área exportadora cuentan con una gran ventaja en el país que es contar con puertos sobre los océanos Pacífico y Atlántico; aunque los registros en el plan de nacional del desarrollo minero 2007-2010 afirman que: la infraestructura de transporte, enfocado especialmente a la comercialización del carbón y otros productos que manejan altos volúmenes se ha encaminado a la modernización y a la ampliación en cuanto a transporte férreo se refiere. Pues “En 2011 entrará a operar el Ferrocarril del Carare, haciendo económicamente viable el transporte de los carbones de Cundinamarca y Boyacá hacia los mercados internacionales.”³ de esta manera se evidencia la importancia que tiene para el sector la inversión en mejorar las condiciones en materia exportadora.

³ MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA DE COLOMBIA. Plan Nacional de Desarrollo minero 2007-2010. [en línea]. Gestión pública para propiciar la actividad minera. Disponible en Internet: http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Minas/Plan_Nal_Des_Minero_2007_2010.pdf. [citado en septiembre de 2012].

En lo relacionado a los puertos se ha incrementado la capacidad portuaria en el municipio de Ciénaga y en el norte del distrito portuario de Santa Marta, esto con el fin de atender la demanda que se va a generar con la nueva capacidad del ferrocarril; por otra parte en materia de carreteras se adelantaran varios proyectos que mejorarán las condiciones de transporte a los puertos del interior del país. Los planes en cuanto a infraestructura hasta el año 2010 están encaminados a este tipo de inversión garantiza un alto retorno para el sector minero así como un mayor índice de competitividad para los diferentes productos que se comercializan.

Con respecto al tema exportador es necesario tener en cuenta un punto bastante delicado que hace referencia a el siguiente tema mencionado en el plan de desarrollo minero 2007-2010 “De los más de seis mil títulos mineros otorgados por el gobierno nacional, y que se encuentran inscritos en el Registro Minero Nacional, la mayoría corresponden a áreas que se encuentran en etapa de exploración. Concomitantemente, de acuerdo con las cifras del programa de legalización de la Ley 685 de 2001, existen algo más de tres mil quinientas explotaciones mineras que operan sin el respectivo título.”⁴ por esta razón no es posible tener un censo exacto de las exportaciones mineras, aunque las aproximaciones que se evidencian en la *tabla 5* son un buen punto de referencia.

1.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Dentro de la investigación, en el ámbito estratégico se evaluara a que tipo de mercado esta enfocado el sector y cuales son los principales productos mineros en los que están enfocados la muestra de empresas que entraron en liquidación obligatoria, en primera instancia se definirán los tipos de actividades mineras para luego definir los productos principales que hacían parte de la actividad minera en la muestra para la investigación.

⁴ Ibíd.

1.2.1 Tipos de Actividad Minera. Entrando en materia que hace referencia al tipo de actividades que realizaban cada una de las empresas que entraron en el proceso de liquidación obligatorio es pertinente definir según la legislación Colombiana cada una de estas actividades; para esto se tendrá como apoyo el código minero, contenido en la Ley 685 de 2001 y la ley 1382 de 2010; según la ley se han determinado 6 tipos de actividades mineras que son:

“Minería de subsistencia: Desarrollada por personas naturales que dedican su fuerza de trabajo a la extracción de algún mineral mediante métodos rudimentarios y que en asocio con algún familiar o con otras personas generan ingresos de subsistencia. También, se denomina así a la explotación de pequeña minería de aluvión, más conocida como barequeo, y a la extracción ocasional de arcillas, en sus distintas formas, y los materiales de construcción”⁵

“Barequeo: como actividad popular de los habitantes de terrenos aluviales actuales, será permitida, con las restricciones que se señalan en los artículos siguientes. Se entiende que esta actividad se contrae al lavado de arenas por medios manuales sin ninguna ayuda de maquinaria o medios mecánicos y con el objeto de separar y recoger metales preciosos contenidos en dichas arenas. Igualmente, será permitida la recolección de piedras preciosas y semipreciosas por medios similares a los que se refiere el presente artículo.” ⁶

“Minería formal: conformada por unidades de explotación de tamaño variable, explotadas por empresas legalmente constituidas”⁷

⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 685 (15 de agosto de 2011) Por la cual se expide el Código de Minas y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D. C. 2011. no. 44.545.

⁶ Ibíd. Definición de barequeo. Artículo 155.

⁷ Ibíd. Definición minería formal, p. 108.

“**Minería legal:** es la minería amparada por un título minero, que es el acto administrativo escrito mediante el cual se otorga el derecho a explorar y explotar el suelo y el subsuelo mineros de propiedad nacional, según el Código de Minas. El título minero deberá estar inscrito en el Registro Minero Nacional”.⁸

“**Minería informal:** constituida por las unidades de explotación pequeñas y medianas de propiedad individual y sin ningún tipo de registros contables”.⁹

“**Minería tradicional:** se entiende por aquella que realizan personas o grupos de personas o comunidades que exploten minas de propiedad estatal sin título inscrito en el Registro Minero Nacional y que acrediten los siguientes dos (2) requisitos: a) que los trabajos mineros se han adelantado en forma continua durante cinco (5) años a través de la documentación técnica y comercial y b) una existencia mínima de diez (10) años anteriores a la vigencia de la Ley 1382 de 2010”. Reglamentada mediante el Decreto 2715 de 2010.”¹⁰

Sin embargo dentro de la ley esta considerada la actividad minera ilícita como “**exploración y explotación ilícita de yacimientos mineros**, constitutivo del delito contemplado en el artículo 338 del Código Penal, se configura cuando se realicen trabajos de exploración, de extracción o captación de minerales de propiedad nacional o de propiedad privada, sin el correspondiente título minero vigente o sin la autorización del titular de dicha propiedad.”¹¹ El tema de la explotación ilícita es bastante delicado, por años el gobierno ha creado planes en pro de erradicar cifras incalculables de comunidades que hacen parte de esta industria ilegal.

⁸ Ibíd. Definición minería legal, p. 108.

⁹ Ibíd.

¹⁰ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1382 (9 de febrero de 2010). Por el cual se modifica la Ley 685 de 2001 Código de Minas. Diario Oficial. Bogotá, D. C. 2010. no. 47.618.

¹¹ LEY 685. Op. cit. Definición de explotación ilícita de minerales del Código de Minas, artículo 159. Exploración y explotación ilícita.

En un plano mas general teniendo ya claro la definición de las actividades que se dan en el sector de la minería podremos establecer alrededor de que objeto de negocio estaban vinculadas cada una de las empresas pertenecientes a la muestra de la investigación.

Tabla 2. Producción de Algunos Minerales.

PRODUCTO MINERO	UNID	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ORO	Kg	37.018	21.813	20.823	46.515	37.739	35.783
PLATINO	Kg	339	673	661	828	1.209	1.082
SAL TERRESTRE	t	177.690	184.278	191.554	199.364	321.721	162.941
SAL MARINA	T	282.188	384.159	335.783	247.901	294.343	311.065
CALZA PARA CEMENTO	Kt	9.440	9.074	9.046	9.887	10.086	8.814.774
COBRE	t	9.501	9.243	8.526	7.270	7.840	5.800
MINERAL DE HIERRO	t	660.109	636.837	688.106	625.002	642.546	498.623
NIQUEL EN FERRONIQUEL	t	27.730	38.438	43.978	47.868	48.818	52.749
CARBON	Kt	38.242	43.911	39.484	50.028	53.693	59.064
ESMERALDAS	kquil	8.453	5.499	5.391	8.963	9.825	6.746

Fuente: Ministerio de Minas y Energía. República de Colombia. Plan de Desarrollo Minero.
 Disponible en Internet: <http://www.minminas.gov.co>.

Para ello se determinara cuales son los minerales que mas volúmenes de producción maneja en el sector; la tabla 6 nos muestra el comportamiento de diferentes minerales a través de los años, uno de los principales productos que tiene el sector es el carbón, presentando una actividad creciente, en segundo lugar el níquel presento un incremento en la producción desde el año 2001, seguido de los metales y las piedras preciosas que presentaron un alto índice en producción hasta el año 2000 pero luego se observa una disminución en los últimos años; sin embargo, hay un producto que ha mantenido una producción

invariable durante los años y ese es el platino, de esta manera podemos determinar este grupo como los principales productos del sector por niveles de producción en el país; cabe resaltar que las condiciones dadas en estos años para la producción minera no son los mas óptimos, siempre han existido ineficientes volúmenes de producción y de calidad en el sector, por tanto se habla de la necesidad de atraer inversión extranjera para garantizar una satisfacción de la demanda en el mercado y para mejorar las condiciones de exploración en el país.

Teniendo en cuenta que el plano Internacional nos compete dentro de la investigación pues la empresa que se analizara será perteneciente al sector minero exportadora o importadora; se dará un vistazo a las condiciones en las que compiten nuestros productos en el exterior; si una industria quiere ser competitiva debe considerar tener una fuerte participación en los mercados internacionales, pero para esto debe seguir un modelo de estandarización que venda sus productos en el exterior con una imagen transparente pero competitiva.

A través de los años las condiciones de exportación han ido cambiando diferentes reformas y políticas creadas por otros gobiernos sobre el desarrollo sostenible han obligado a las medianas y pequeñas empresas a cambiar los modelos de manejo del negocio de manera que no queden fuera de el, es por ello que se ha venido dando la fusión de varias empresas buscando beneficios para el sector y obviamente particulares pero esto principalmente se da por la ineficiente capacidad de inversión que las empresas tienen en el país, pues muchas pequeñas empresas entran en el negocio porque a nivel interno se manejan bajos estándares reguladores que facilitan la entrada al negocio.

1.3 LIDERAZGO

Para el sector minero es de gran importancia consolidarse como un pionero en la industria de minerales, “En el año 2019 la industria minera colombiana será una de las más importantes de Latinoamérica y habrá ampliado significativamente su

participación en la economía nacional.”¹² Es por esta razón que se debe aprovechar al máximo la concentración geológica del país que permite grandes volúmenes de producción y un desarrollo competitivo de la minería. “Actualmente, el sector hace presencia en 250 municipios, con un alto potencial de proyectos mineros de gran escala, como el carbón y el níquel, y de menor escala, como el oro, el platino, las esmeraldas, la caliza, la sal, las arcillas, las arenas silíceas, minerales de cobre y manganeso, yeso, entre otros descubrimientos, que permiten el impulso de la economía nacional.”¹³ Son diversos los productos que se producen en el país, unos con mayor demanda en el mercado, otros con potencial exportador pero si hablamos del producto líder en el sector se hace referencia al carbón pues esta considerado como una potencia mineral mundial y Colombia es el primer productor de este mineral en América Latina, décimo en el mundo y cuarto exportador a nivel mundial; con estas cifras muy alentadoras se espera que la tendencia de la producción en el país siga en alza y que trabajando de la mano con uno de los proyectos mas grandes como lo es el Cerrejón ubicado en el departamento de la guajira el sector siga creciendo se estiman cifras elevadas correspondientes a un incremento del 83% afirma el Ministro de Minas y Energía en el boletín Potencial Minero Colombiano emitido en julio de 2010, solamente en lo que a la producción de carbón se habla; afortunadamente el gobierno se ha preocupado porque el sector tenga planes de crecimiento sostenible en el tiempo, pues este es un negocio que requiere de bastante inversión en investigación y reservas que garanticen un optimo cumplimiento de las metas, con base en esto se maneja una tasa de explotación que asegura mas de 100 años de producción, un lapso de tiempo que permitirá abastecer la demanda interna y los volúmenes de exportación. Otro producto líder en el mercado minero es el níquel , considerado como el segundo de los productos que genera mayores ingresos en el sector a nivel exportador.

¹² MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA DE COLOMBIA. Op. cit. Plan Nacional de Desarrollo minero 2007-2010.

¹³ DESDE LA COLOMBIA MINERA. Potencial Minero Colombiano. [en línea]. Boletín N° 12. Julio de 2010. Disponible en Internet: <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Minas_%20Anllela/Boletines/Espanol_b12_web.html>. [citado en septiembre de 2012].

2. GERENCIA

2.1 PROCESOS

2.1.1 Liquidación. El proceso de liquidación obligatoria es un proceso naturalmente jurídico que esta regulado por la Ley 122 de 1995; el principal objetivo que tiene este tipo de procedimiento es realizar los bienes que integran el patrimonio del deudor, esto con el fin de ponerse en orden con los pagos que se tienen a su cargo; a esta situación se llega cuando las circunstancias del deudor impiden cumplir con sus obligaciones; el proceso no tiene un periodo de tiempo determinado pues se siguen unos lineamientos establecidos para cada una de las empresas pero eso depende de las condiciones de la misma.

2.1.2 Clases de Liquidación.

- *“Liquidación voluntaria:* es aquella que es ordenada por voluntad de los socios, tal como lo establece el artículo 6 del 218 del código de comercio.
- *Liquidación obligatoria:* para ser obligatoria debe haber incurrido en los causales de disolución establecidos por la ley, diferentes a la decisión de los socios. Este tipo de liquidación puede ser solicitado por alguno de los entes de vigilancia del estado.”¹⁴

Esta clase de liquidación es un trámite judicial preferente que pone fin a la empresa o negocios del deudor y que tienen como finalidad primordial extinguir las obligaciones, total o parcialmente, contraídas por este, con el debido respeto al orden de prelación que establece la ley.

Durante el seguimiento que le hace la superintendencia de sociedades a este tipo de procesos se encontró que “Los primeros procesos de Liquidación Obligatoria en la Superintendencia de Sociedades, se sucedieron en el año 1996; en el año

¹⁴ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Circular Externa 115-000006 (2010/12/23) [en línea]. Disponible en internet: http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=muestra&id_pag=31080&t=1.

2006 se produjo la entrada en vigencia de la Ley 1116 que reemplazó el proceso concursal de Liquidación Obligatoria, por el de Liquidación Judicial. Así, durante el año 2007 se produjeron las últimas aperturas de procesos de Liquidación Obligatoria, completando un total de 1.380 procesos iniciados entre los años de 1996 a 2007.”¹⁵ De estos 1380 procesos iniciados según las cifras recientes emitidas por la superintendencia de sociedades 1344 finalizaron el proceso, 36 aun siguen en tramite y 24 de los casos tuvieron una reapertura de la liquidación obligatoria, ósea que en total se tendrían 50 casos que siguen en el proceso; por motivos del tipo de figura jurídica que se maneja genera que los procesos de liquidación perduren en el tiempo evitando que los procesos se terminen por completo aunque gracias a la entrada de la Ley 1116/2006 surgieron las cifras ya mencionadas.

Tabla 3. Sociedades aceptadas o convocadas a liquidación obligatoria según etapa actual del proceso.

SOCIEDADES ACEPTADAS O CONVOCADAS A LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA SEGÚN ETAPA ACTUAL DEL PROCESO	
ACUMULADO FEBRERO 29 DE 2012	
ETAPA DEL PROCESO	Total
TRAMITE	36
FINALIZARON EL PROCESO	1344
REAPERTURA DE LA LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA	24
Total procesos aceptados	1380

Fuente: Superintendencia de sociedades. Liquidación obligatoria. [en línea] Estadísticas generales. Disponible en Internet en: <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/boletin/a%C3%B1o%202012/LIQUIDACION%20OBLIGATORIA/LIQUIDACION%20OBLIGATORIA%20OCTUBRE%2031%20%20DE%202012.htm> [citado en abril de 2012].

¹⁵ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Liquidación obligatoria. [en línea] Estadísticas generales. Disponible en Internet en: <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/boletin/a%C3%B1o%202012/LIQUIDACION%20OBLIGATORIA/LIQUIDACION%20OBLIGATORIA%20OCTUBRE%2031%20%20DE%202012.htm> [citado en abril de 2012].

La siguiente tabla muestra el número de procesos iniciados y determinados según el sector económico; para el sector Minero encontramos 28 casos iniciados de los cuales 24 fueron terminados.

Tabla 4. Sociedades aceptadas o convocadas a liquidación obligatoria según sector económico.

SOCIEDADES ACEPTADAS O CONVOCADAS A LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA			
SEGÚN SECTOR ECONÓMICO			
ACUMULADO FEBRERO 29 DE 2012			
Macro sector			
	Procesos iniciados	Procesos terminados	% Participación
Agropecuario	58	56	96.55%
Comercio	347	342	98.56%
Construcción	151	143	94.70%
Manufacturero	443	430	97.07%
Minería	28	24	85.71%
Servicios	221	217	98.19%
Minería	28	24	85.71%
ND	132	132	100.00%
Total	1380	1344	97.39%

Fuente: Superintendencia de sociedades. Liquidación obligatoria. [en línea] Estadísticas generales. Disponible en Internet en: <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/boletin/a%C3%B1o%202012/LIQUIDACION%20OBLIGATORIA/LIQUIDACION%20OBLIGATORIA%20OCTUBRE%2031%20%20DE%202012.htm> [citado en abril de 2012].

Para la investigación se determinó un periodo de transición de 10 años donde la empresa de la muestra entro en proceso de liquidación por tanto es pertinente observar en este periodo de tiempo el numero de procesos que se iniciaron y se finalizaron año a año; se puede ver que en el año 2005 se dio la cifra mas alta 437 casos finalizados, seguido del 2002 donde hubo 222 casos finalizados, luego el 2006 con 184 casos y en el 2007 156 casos; estas son las cifras mas

representativas en un periodo de tiempo donde se finalizo el proceso de liquidación a la mayoría de casos que se abrieron para estos años.

Tabla 5. Sociedades aceptadas o convocadas a liquidación obligatoria por año de aceptación o finalización del proceso.

SOCIEDADES ACEPTADAS O CONVOCADAS A LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA POR AÑO DE ACEPTACIÓN O FINALIZACIÓN DEL PROCESO ACUMULADO FEBRERO 29 DE 2012			
AÑO	Procesos iniciados	Procesos al inicio del año	Procesos finalizados
1996	19		.
1997	71	90	.
1998	130	220	.
1999	156	376	1
2000	165	540	5
2001	155	690	24
2002	135	801	39
2003	131	894	70
2004	134	958	222
2005	103	839	437
2006	129	531	184
2007	52	399	156
2008		243	99
2009		144	63
2010		81	27
2011		54	18
2012		36	
Total	1380		1344

Fuente: Superintendencia de sociedades. Liquidación obligatoria. [en línea] Estadísticas generales. Disponible en Internet en:
<http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/boletin/a%C3%B1o%202012/LIQUIDACION%20OBLIGATORIA/LIQUIDACION%20OBLIGATORIA%20OCTUBRE%2031%20%20DE%202012.htm>
 [citado en abril de 2012].

3. CASO DE ESTUDIO: REFINERIA DEL NARE S.A.

NIT: 800.227.933-- 4

Representante Legal: FELIPE NEGRET MOSQUERA

Domicilio Principal: Bogotá D.C.

Tipo de Sociedad: Sociedad de carácter Comercial y de tipo anónima

“REFINERIA DEL NARE S.A., REFINARE EN LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA es una sociedad comercial anónima, constituida mediante Escritura Pública número doscientos cincuenta y tres (253) otorgada el día dos (2) de mayo de mil novecientos noventa y cuatro (1994) en la Notaría Cincuenta y Dos (52) de Bogotá, domiciliada en la ciudad de Bogotá, identificada con el número de identificación tributaria 800.227.933-- - 4, admitida al Trámite de Liquidación Obligatoria mediante auto 155-- - 006922 de fecha cinco (5) de mayo de dos mil seis (2006) proferido por la SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, en el cual se designó como liquidador al doctor Rodrigo Lozano Vila.”¹⁶

En el año 1998 se termino el proceso de montaje de la planta y se empezó a refinar con una capacidad instalada de 15.000 barriles

En el 2000 se interrumpieron las labores de producción para instalar 2 nuevas plantas de proceso, las cuales permitirían fabricar productos de mayor valor y demanda para el mercado local y de exportación. Un año mas tarde se inician las labores con normalidad después de realizar un mantenimiento general a las instalaciones.

¹⁶ REFINERÍA DEL NARE. Cuaderno de Venta 2011. [En línea] Refinare. 2011. Disponible en internet:
<http://www.supersociedades.gov.co/web/avisos/REFINARE%20cuaderno%20de%20venta.pdf>, p. 16. [citado en 25 de mayo de 2012].

Para el 2002 la dirección de hidrocarburos del ministerio de minas y energía aprobó la memoria técnica y los planos de la planta de abasto de propiedad de REFINARE para almacenamiento de combustibles.

A finales de ese año la refinería empezó a tener problemas ajenos a la producción y comercialización y se vio en la obligación de apagar la refinería; para esto tuvo que cumplir con los protocolos técnicos y logísticos del caso.

“Jorge García Andrade, vicepresidente de operaciones de Bancóldex, explicó que Refinare heredó la cartera de unos créditos de redescuento que el desaparecido Banco del Pacífico le había otorgado a los dueños de la refinería para su expansión, los cual ascienden a unos 3.000 millones de pesos”.¹⁷ La insolvencia económica por la que atravesó la refinería fue el motivo que llevo a la empresa a entrar en un proceso de liquidación obligatoria, pues no podía continuar su funcionamiento sin poder cumplir con el pago de sus obligaciones financieras.

A finales del 2003 la planta inicio sus labores de refinación con regularidad, para ese momento se produjeron 63.000 barriles de crudo, aunque esto solo fue por un periodo de tiempo porque al momento de terminar esta producción la refinería fue apagada nuevamente bajo el mismo procedimiento que la primera vez.

3.1 INICIO DEL PROCESO

El 10 de octubre de 2006 la Superintendencia de Sociedades designo al Felipe Negret Mosquera como liquidador y representante legal de la sociedad. Mediante el oficio numero 155-140851 de la Superintendencia de Sociedades del 21 de Agosto de 2003, se da iniciación del tramite de reestructuración empresarial (Ley 550 de 1999); después de haber iniciado este proceso 3 años mas tarde la

¹⁷ Portafolio.co. Ecopetrol se quedaría con refinería privada. [en línea] Revista Portafolio versión digital. Junio de 2006. Disponible en internet: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-2056384. [citado en: 02 de junio de 2012].

empresa entra en el trámite de liquidación obligatoria (Ley 222 de 1995) de acuerdo con el Auto No. 155-006922 de 5 de mayo de 2006.

El marco jurídico por el que se rigió todo el proceso de REFINARE fue con base en la ley 222 de 1995 por medio de la cual se modifica el libro II del código de comercio, esta modificación expidió el régimen de procesos sucursales y otras disposiciones que reglamentan el proceso de liquidación obligatoria al cual se sometió la refinería.

Refinare estuvo de acuerdo en recibir propuestas para la compra en bloque para esto se realizó un avalúo que fue aprobado por la Superintendencia de Sociedades mediante Auto No. 405-- - 008011 del 17 de mayo de 2011; se invitó a subasta a los interesados. “La venta que se ofreció a los posibles inversionistas, fue en bloque, es decir que incluye la totalidad de los bienes que hacen parte de la Planta Industrial de la REFINERÍA DEL NARE, tanto bienes muebles como inmuebles, en el estado en que se encuentren, y que se encuentren en los terrenos de la Refinería ubicada en el Municipio de Puerto Triunfo, Departamento de Antioquia”¹⁸. La subasta tuvo lugar 3 meses después, Refinare es la única refinería privada del país, su precio base se estableció en \$ 173.050.373.213, aunque este precio se obtuvo luego de que la Superintendencia realizara un segundo avalúo donde no solo se tuvieron en cuenta la maquinaria sino los terrenos, licencias ambientales y los permisos correspondientes para que este tipo de empresas puedan operar. Por esta razón el día de la subasta se realizó la venta como un todo de manera que no se dividieron los bienes; esto por un factor muy fuerte a la hora de determinar que una empresa de este tamaño se acabe “los empleados”.

- Para la entrega de los bienes se determinó que estos se entregarían una vez el comprador haya pagado totalmente el precio de la venta.

¹⁸ REFINERÍA DEL NARE. Cuaderno de Venta 2011. Op. cit., p. 8.

- En lo referente al pago de impuestos causados dentro del proceso de liquidación estos se pagarían con la suma obtenida por el producto de la venta.

Con la nueva modalidad de subasta se lograron rescatar los puestos de trabajo de los habitantes de Puerto Perales ubicado en el Magdalena.

Antes de iniciar el proceso de subasta REFINARE hace algún tipo de advertencias que están contenidas en el cuaderno de venta que hacen referencia a diferentes pautas del proceso: “Teniendo en cuenta que el proceso liquidatorio al cual está sometido REFINERIA DEL NARE S.A. EN LIQUIDACION OBLIGATORIA, se rige por la Ley 222 de 1995, el liquidador manifiesta:

1. El es el único autorizado para la venta total de los activos ofertados en el Cuaderno de venta como el Liquidador en su calidad de Representante Legal de la Sociedad.
2. No inciden en el valor de negociación, las acreencias graduadas y reconocidas en el proceso liquidatorio por el Juez del Concurso, es decir, por la Superintendencia de Sociedades.
3. REFINERIA DEL NARE S.A. no reconocerá ningún tipo de comisión por la venta. Por lo anterior, cualquier eventual comisión que hubiera pactado cualquier potencial inversionista con un tercero, será a cargo del comprador, y en ningún caso será a cargo de REFINERIA DEL NARE S.A.
4. Será responsabilidad del potencial inversionista, verificar el estado actual de los

activos fijos de la planta industrial de la Refinería, efectuar el *due diligence*¹⁹, y realizar los estudios que considere necesarios. El Cuaderno de Venta, no pretende contener toda la información que un posible comprador pueda requerir.

5. Se reitera que los bienes señalados en el cuaderno de venta, se venden y entregan en el estado y en el lugar, en que se encuentren.

6. Que sobre los algunos de los bienes de la planta industrial pesa una comunidad, respecto de la cual en la providencia No.400-- - 004324 del 18 de marzo de 2011, la Superintendencia de Sociedades dispone:

(...)ahora una vez establecida la existencia de una comunidad sobre los bienes que conforman la refinería, tenemos que, conforme a la solidaridad que existe entre los comuneros, frente a las obligaciones de la comunidad, **es procedente la venta de los bienes que la integran para así de esta manera cancelar las acreencias a cargo de la misma, y una vez hecho esto podrían los comuneros distribuirse a prorrata de su participación en la comunidad el remanente de la venta de la cosa común.**

Sin embargo en su momento se manifestó que es necesario leer a profundidad el cuaderno de venta para que los inversionistas puedan evaluar la conveniencia del proyecto.

3.2 BIENES

Todos los bienes e inmuebles que se ofrecieron en la subasta hacen parte de la Planta Industrial de REFINARE, esta planta se encuentra ubicada en el Municipio de Puerto Triunfo en el departamento de Antioquia; el código del comercio en el artículo 525 dispone la enajenación de un establecimiento de comercio a cualquier

¹⁹ Due Diligence: Es el proceso de investigación que puede adelantar cada uno de los posibles inversionistas, en los detalles de la inversión potencial, examinando operaciones, manejos, procesos y productos.

titulo se efectuara en bloque como unidad económica sin necesidad de especificar los elementos que lo integran.

3.3 PRODUCCIÓN

Refinare “Tiene una capacidad de refinación instalada de 12.000 barriles por día de operación y puede elaborar los siguientes productos:

- Nafta, ACPM (Diesel Fuel Oil #2)
- Destilado Industrial Medio (diesel industrial)
- Destilado Industrial Liviano (queroseno)
- ACP o Combustóleo y/o Fuel Oil No 6
- Combustibles marinos (bunker, IFO's y Diesel Marino)
- Asfaltos sólidos y líquidos”.²⁰

En los históricos que presenta la empresa se encontré que Refinare ha realizado inversiones que giran entorno a la mejorar de la capacidad productiva de la empresa, buscando duplicar la capacidad de refinación con la que contaba en su momento; hablando en cifras exactas la empresa pasaría de producir 12.000 a 24.000 barriles por día de operación. Adicionalmente se encontró que el proyecto de la ampliación de la planta no se termino por ende no se habilito el funcionamiento de la misma. “Refinare S.A. tiene ya instalada una unidad atmosférica adicional con la misma capacidad que la actual T - 1, la cual no se encuentra habilitada aún. Para que esta torre entre en funcionamiento, es necesario llevar a cabo los trabajos de adecuación tanto de la unidad como de sus equipos auxiliares. Actualmente se tienen en planta strippers e intercambiadores para esta unidad.” Esta información se encuentra radicada en un documento

²⁰ REFINERÍA DEL NARE. Cuaderno de Venta 2011. Op. cit., p. 20.

técnico de Refinare donde se evidencia la no culminación del proyecto de inversión.

3.3.1 Procesos. “Refinare cuenta con tres unidades de proceso:

- ***Unidad de destilación primaria o atmosférica***, con una capacidad de 12,000 B/D

La unidad de Destilación Atmosférica está diseñada para procesar hasta 12,000 barriles diarios de petróleo crudo, y producir mediante el proceso de fraccionamiento, nafta virgen, disolventes, queroseno, destilado industrial, ACPM o Diesel Fuel Oil, Gasóleos Atmosféricos, combustible tipo fuel oil y asfaltos con algunos tipos de crudos pesados.

- ***Unidad de destilación al vacío***, con una capacidad de 7,000 B/D

Esta planta opera a una presión inferior a la atmosférica, proceso que permite aumentar la producción de gasóleos, porción del crudo contenido en los fondos atmosféricos provenientes de la destilación primaria o atmosférica, y obtener asfalto dentro de especificaciones cuando ello no sea posible en la Unidad Atmosférica.

- ***Unidad viscorreductora***, con una capacidad de 7,500 B/D

La planta Viscorreductora recibe la fracción de hidrocarburos más pesada, provenientes de las operaciones primarias de la destilación atmosférica y al vacío, o bien puede cargar directamente crudos pesados de baja

gravedad, para obtener fracciones de hidrocarburos más livianas como gas combustible, nafta, gasóleo y bunkers o Fuel Oil.²¹

En referencia al ejercicio de control que Refinare realiza a cada uno de sus procesos, la empresa cuenta con un sistema moderno que integra el uso de herramientas que facilitan dicho control como por ejemplo los variadores de velocidad electrónicos que regulan las velocidades de los motores de las bombas, de manera que solo se usa la energía necesaria o presión requerida para mantener las condiciones estables del proceso de producción.

Balance Porcentual de Refinación

Estos 4 productos representativos para Refinare son tipos de crudo que comercializa la empresa, las cantidades que se producen depende de la cantidad de crudo que se procese diariamente y de los cortes definidos para cada unidad.

Tabla 6. Balance Porcentual de Refinación.

PRODUCTO	Teca - Nare	Vasconia	Caño Limón
Nafta Virgen	0,00	10,89	11,02
DFO/MDO	30,69	43,05	49,10
Gasóleos	25,95	21,12	24,93
Asfaltos/ IFOs	43,36	24,94	14,95

Fuente: REFINERÍA DEL NARE. Cuaderno de Venta 2011. [En línea] Refinare. 2011. Disponible en internet:
<http://www.supersociedades.gov.co/web/avisos/REFINARE%20cuaderno%20de%20venta.pdf>.
[citado en 25 de mayo de 2012].

²¹ REFINERÍA DEL NARE. Cuaderno de Venta 2011. Op. cit., p. 28.

3.3.2 Planta. “El lote de Refinería del Nare tiene una extensión de 58,74 hectáreas y se encuentra en las inmediaciones del corregimiento Puerto Perales, municipio de Puerto Triunfo, departamento de Antioquia.”²²

Refinare es una empresa que siempre se ha preocupado por la excelente calidad de sus productos o la producción de nuevos productos, por esta razón la refinería cuenta con diferentes plantas como lo son la planta de Merichem, planta que cumple con funciones específicas en la producción de la planta. Adicionalmente el cuidado y mantenimiento de las plantas es importante para la empresa a razón de esto en el año 2000 Refinare interrumpió todas las labores de producción con el fin de llevar a acabo un itinerario de mantenimiento general de la planta y de aseguramiento de la capacidad instalada.

3.4 MERCADEO

Durante mucho años los procesos de venta que ha realizado Refinare, obedece a una venta directa, los productos que se elaboraban eran inmediatamente vendidos; adicionalmente a la ventas que la empresa tiene en el mercado local, son generados grandes volúmenes de importaciones para el país en lo que a productos como Nafta y ACPM se refiere; importaciones que respaldan los niveles de producción de la empresa.

Por otra parte en referencia al mercado de combustibles marinos se puede afirmar que en el país hay una demanda insatisfecha, por tal motivo han entrado a competir a precios internacionales productos como el Diesel Marino e IFOs que Refinare a puesto en el mercado nacional.

3.4.1 Precio. “El precio de los crudos que procesaría Refinare se calcula conforme a la Resolución 181709 del Ministerio de Minas y Energía, fechada el 23

²² REFINERÍA DEL NARE. Cuaderno de Venta 2011. Op. cit., p. 18.

de diciembre de 2003, donde se establece que el precio del crudo para la refinación colombiana es igual al precio WTI menos la tarifa de transporte entre la Costa del Golfo de los Estados Unidos y el puerto colombiano de exportación menos el ajuste de calidad del crudo, menos la tarifa de transporte entre el puerto colombiano de exportación y el sitio de entrega del crudo, en el caso de Refinare la Estación Vasconia, menos la tarifa de comercialización.

La producción colombiana de petróleo crudo, actualmente alrededor de 927.000 barriles diarios, deja cuantiosos excedentes para la exportación, lo cual le garantiza a Refinare la disponibilidad de su materia prima a precios muy competitivos, calculados conforme a la Resolución 181709 del Ministerio de Minas y Energía, fechada el 23 de Diciembre de 2003, donde se establece que el precio del crudo para la refinación colombiana es igual al precio WTI menos todos los costos de transporte y comercialización asociados a la exportación del petróleo desde el sitio de la refinería colombiana hasta la Costa del Golfo de los Estados Unidos”.²³

3.4.2 Productos. A continuación encontraremos una breve descripción de los principales productos de Refinare y sus respectivos usos:

NAFTA INDUSTRIAL: El uso común que la empresa le daba a este producto era de diluyente de crudos pesados que eran destinados a la exportación. En el mercado nacional se encuentra también un tipo de Nafta Virgen que es importada por Ecopetrol, sin embargo al ser este diluyente tan importante para el transporte de crudos Refinare aprovecha gran porción del mercado nacional para comercializar el Nafta que produce.

ACPM (DFO): Conocido también como Diesel Fuel Oil es un producto que presenta un déficit en el país; esta demanda insatisfecha garantiza que el Diesel o

²³ REFINERÍA DEL NARE. Cuaderno de Venta 2011. Op. cit., p. 21.

ACPM producido por Refinare se comercialice a precios internacionales en el País. Adicionalmente el precio por el que Refinare vende este producto es inferior a el precio en que se comercializa el ACPM que es importado, hablando de una diferencia de 5.33 dólares por barril.

DESTILADO INDUSTRIAL LIVIANO: Con el cambio de legislación a partir del año 2007 se hizo posible recibir un subsidio que permitiría a las refinerías poder competir con los precios de Ecopetrol; a razón de esto Refinare pasaría de consolidar lo que dominaba como destilado industrial liviano, componente para la producción de ACPM a un valorizado precio de sustitución de importaciones de ACPM.

DESTILADO INDUSTRIAL MEDIO: Este combustible tiene las características del ACPM, pero su uso para ese momento no podía ser el uso vehicular como normalmente sería porque era económicamente inviable, por tal razón Refinare lo comercializaba como Diesel marino o como combustible para quemadores de electrodomésticos que estuvieran acondicionados para este tipo de combustible.

GASOLEOS: Usualmente Refinare los usaba como componente de combustibles a un precio entre el IFO 380 y el diesel marino.

El precio al que Refinare vendía los gasóleos a Ecopetrol era igual al 80% del precio internacional de la gasolina motor mas el 20% del precio internacional del Fuel Oil.

ACEITE CRUDO PROCESADO (ACP) : Es un sustituto del combustible industrial.

ASFALTOS: Son los diferentes productos que se usan en la pavimentación de vías. Refinare en su momento llego a suministrar más de la mitad de asfaltos a el país, la empresa se destacaba por su excelente calidad, la ubicación de los puntos de venta, la rapidez y el amplio horario de despachos.

En referencia a este tipo de mercado hay que resaltar la alta oportunidad de exportación, niveles de producción que podría cubrir la empresa para ser comercializados en mercados internacionales a altos precios.

DIESEL MARINO: El precio de este combustible es fijado por Ecopetrol, que es muy similar al precio internacional ya que en el país presenta déficit en el abastecimiento de Diesel por lo que es necesario realizar importaciones del mismo; su uso esta destinado para los buques que realizan viajes internacionales

BUNKERS MARINOS: Refinare produce toda gama de bunkers marinos o IFO's que se usan para el abastecimiento de buques de viaje especialmente en el puerto Buenaventura.

3.5 ESTADOS FINANCIEROS.

Tabla 7. Avalúo de bienes Refinare.

1. BIENES INMUEBLES	
-Predio planta de refinación	
a. Terreno	\$ 483.256.600
b. Construcción en global	\$119.085.000
Total	\$602.338.600
-Predio casa de habitación	
a. Construcción en global	\$17.000.000
b. lote	\$7.070.000
Total	\$24.070.000
2. Valorización económica de Refinare	\$112.125.000.000
3. Activos industriales planta Refinare	\$60.298.964.613

Fuente: REFINERÍA DEL NARE. Cuaderno de Venta 2011. [En línea] Refinare. 2011. Disponible en internet: <http://www.supersociedades.gov.co/web/avisos/REFINARE%20cuaderno%20de%20venta.pdf>. [citado en 25 de mayo de 2012].

Margen Operativo

Tabla 8. Margen Bruto Promedio (Feb 2011).

Margen Bruto Operativo U\$/Barril	
Crudo Pesado tipo Teca-Nare, Jazmin, Rubiales	27,25
Crudo Intermedio Tipo mezcla Vasconia	21,96
Crudo liviano tipo caño Limón	19,93

Fuente: REFINERÍA DEL NARE. Cuaderno de Venta 2011. [En línea] Refinare. 2011. Disponible en <http://www.supersociedades.gov.co/web/avisos/REFINARE%20cuaderno%20de%20venta.pdf>. [citado en 25 de mayo de 2012].

Con base en las tablas financieras se determino que la valorización económica de la refinería estaba en \$112.125.000.000, dato actualizado al 2011 aunque el valor base de venta que se determino es superior igual a \$ 173.050.373.213, muestra clara de que la refinería aunque presentaba ciertos de Refinare S.A. contaba con activos por un valor de \$60.298.964.613 dato registrado en el avaluó realizado por la superintendencia de sociedades.

Tabla 9: Pasivos Refinare.

PASIVOS	
Salarios	\$1.251.000.000
Impuestos	\$11.597.000.000
Acreeedores con prenda	\$6.500.000.000
Acreeedores Hipotecarios	\$1.305.000.000
Otros	\$27.000.000.000
Total	\$47.653.000.000

Fuente: REFINERÍA DEL NARE. Cuaderno de Venta 2011. [En línea] Refinare. 2011. Disponible en <http://www.supersociedades.gov.co/web/avisos/REFINARE%20cuaderno%20de%20venta.pdf>. [citado en 25 de mayo de 2012].

Por otra parte la refinería tenía pasivos por un valor de \$47.653.000.000 cifra que revela que la refinería generaba un buen balance financiero en general, estas cifras constatan una vez más que los problemas que llevaron a la refinería a entrar en liquidación obligatoria no fueron netamente financieros, la mala toma de decisiones fue un factor decisivo. Adicionalmente en los reportes del cuaderno de ventas vemos reflejado un dato correspondiente al segundo valor más alto entre los pasivos que hace parte del pago en impuestos igual a \$11.597.000.000 como se había mencionado anteriormente las refinerías privadas en Colombia están usualmente muy desprotegidas por el gobierno, pues se manejan intereses particulares en el sector por esta razón contrario a el apoyo que se debería proporcionar a estas empresas los impuestos de entrada y de precios son bastantes altos; convirtiéndose en un obstáculo para competir con las grandes compañías que se han posicionado en el mercado.

Finalmente después de un proceso de análisis realizado a Refinare que permaneció en un proceso de liquidación por alrededor de 5 años, se determinaron puntualmente 2 causas principales una referente al aspecto estratégico y otra que abarca la parte financiera que llevaron a la empresa a entrar en un proceso de liquidación obligatoria que se mencionan a continuación:

- La toma de decisiones estratégicas es parte fundamental de una organización, alrededor una decisión se pone en juego el futuro de la misma; es por ello que es tan importante que los empresarios colombianos tengan claros sus objetivos y metas en momento de emprender un nuevo reto, sin embargo es pertinente que la toma de decisiones vaya acompañada de un estudio previo del entorno y a nivel interno de esta manera se tendrán bases sólidas y argumentos para determinar que es mejor para la organización; es por esta razón que se determino que la deficiente planeación por parte de Refinare condujo a tomar decisiones poco acertadas para el futuro de la compañía; falto estudio que condujera a

la refinería a potencializar sus fortalezas; por lo general cuando una empresa está compitiendo en un sector tan agresivo tiene que centrar en destacar sus ventajas competitivas, de esta manera lograra posicionarse en el mercado.

- Falta de estudio a la capacidad de endeudamiento; generalmente hablamos de que los cambios son positivos pero estos van de la mano de un estudio previo, en inversiones tan altas como en su momento decidió realizar la refinería. Existe un factor muy importante que se denomina retorno de inversión y desafortunadamente la falta de planeación no permite calcularlo; convirtiéndose en un factor casi que invisible; empresas que no cuentan con buena liquidez económica generalmente tienen que ser mas cuidadosas con este tipo de inversiones, Refinare no previno esta situación y luego se vio en una fuerte situación de endeudamiento, que trajo consigo una cantidad de problemas incluyendo problemas operativos que no permitían cubrir con los gastos de nomina poco a poco la situación fue empeorando hasta terminar en el proceso de liquidación.

4. CONCLUSIONES

- Tras durar más de 5 años en un proceso de liquidación obligatoria, nada fácil para ninguna compañía y adicional a esto pasar por un avalúo donde la empresa quedo determinada por un precio mínimo Refinare S.A. logro superarlo exitosamente.
- Se evidencia un interés de crecimiento por parte de Refinare S.A. hablando con cifras exactas el comparar la capacidad de transformación del petróleo de Refinare que apenas cuenta con una capacidad de 12.000 barriles por día con aspiraciones de aumentarla a 24.000 barriles por día frente a la de Ecopetrol que tiene una capacidad de 300.000 barriles por día (cifra 2010) no tendría mucho sentido pero Refinare ha pasado a consolidarse como un fuerte polo de atracción para empresas extranjeras que están interesadas en el mercado de la refinación.
- Existen diferentes legislaciones y regulaciones en el país que afectan directamente a los productores y refinerías independientes como Refinare S.A. desventajas que el productor tiene que buscar como contrarrestar, márgenes de utilidad inferiores, competencia desleal; inclusive a pesar de los subsidios que recibe el refinador nacional no son suficientes.
- Refinare S.A. ha contado con un alto grado de confiabilidad, pues cuenta con un equipo de respaldo que siempre se ha preocupado por atender las fallas que se presentan a nivel interno en la empresa.
- El no cumplimiento con los gastos de administración, de servicios, salarios y arrendamientos obligo a la refinería a entrar en el proceso de liquidación obligatoria; pero una suma tan alta en cartera generada por el

endeudamiento para expandir la capacidad física de la misma fue el motivo que llevo al cierre de la empresa.

- Definitivamente la toma de decisión de expandir la refinería fue determinante en el momento en que se buscaron las causas de porque Refinare entro en liquidación obligatoria pero esta decisión trae de trasfondo una realidad sectorial bastante delicada, pues al ser Refinare la única refinería privada en el país tiene consigo grandes desventajas al momento de competir con un gigante como lo es Ecopetrol; se podría decir que cualquier empresa que decida entrar a dar la pelea ya entra con desventajas que no fueron contempladas por Refinare; pues cuando esta era una refinería con un capacidad inferior a la que aspiraron tener cubría un mercado que Ecopetrol no abastecía; en ese punto si tenía ventajas competitivas que no la dejaban morir en el mercado, por el contrario su buena reputación en cuestiones de cumplimiento y calidad permitían que Refinare tuviera una imagen bastante atractiva para grandes multinacionales que pretendían invertir en el país. Por esta razón se determino que la falta de visión por parte de la Refinería los llevo a tomar una decisión equivocada, su expansión se enfoco en un camino erróneo pues como bien se sabe a mayor inversión mayor utilidad pero esto requiere una planeación que pudo estar limitada para abastecer otra demanda en el mercado.

5. RECOMENDACIONES

- Después de realizar un seguimiento al historial en datos y sucesos a la Refinería REFINARE S.A. se determino que la empresa entro en un proceso de liquidación obligatoria por un consecutivo de decisiones no oportunas, de esta manera se recomienda nuevos empresarios o compañías que entran en un mercado un estudio previo de factores internos y externos que permitan generar herramientas para la toma de decisiones.
- Aunque el proceso de maduración de la empresa era pertinente para los cambios como el aumento de la capacidad de producción que la refinería pretendía en su momento tal vez las condiciones en su entorno no eran las mejores, REFINARE S.A. debió contemplar el panorama que vivía el sector y como se encontraba posicionada la compañía en el mercado; teniendo en cuenta que empresas como Refinare en el sector tienen ciertas desventajas que no permiten que estas crezcan al ritmo que la oportunidad de mercado ofrece.
- A pesar de la buena reputación y el buen nombre de la refinería no debieron ser tan arriesgados al tomar una decisión tan grande como lo fue el aumento de la capacidad de la planta de producción, esto debió ser una propuesta que se ejecutara gradualmente en la compañía solo de esta manera los cambios no impactarían negativamente, por el contrario se podrían ir evaluando; solo de esa manera de mide si la inversión iba a ser fructuosa.
- En vista de que la competencia es feroz en el sector minero es necesario crear un plan estratégico centrado en la creación y fidelización de clientes, para medianas empresas como refinare la creación de un nicho de mercado

se constituye en una estrategia relevante, pues se busca la oportunidad de venta en lo que la refinería marca la diferencia, existen ciertos productos como los combustibles marinos en los que la compañía ofrecía una excelente calidad y servicio. Por esa razón se determino que la falta de un plan encaminado a aprovechar la ventaja competitiva que la empresa tenía fue determinante para entrar en este proceso de liquidación obligatoria.

BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 685 (15 de agosto de 2011) Por la cual se expide el Código de Minas y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D. C. 2011. no. 44.545.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1382 (9 de febrero de 2010). Por el cual se modifica la Ley 685 de 2001 Código de Minas. Diario Oficial. Bogotá, D. C. 2010. no. 47.618.

DESDE LA COLOMBIA MINERA. Potencial Minero Colombiano. [en línea]. Boletín N° 12. Julio de 2010. Disponible en Internet: <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Minas_%20Anlla/Boletines/Espanol_b12_web.html>. [citado en septiembre de 2012].

MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA DE COLOMBIA. Plan Nacional de Desarrollo minero 2007-2010. [en línea]. Gestión pública para propiciar la actividad minera. Disponible en Internet: <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Minas/Plan_Nal_Des_Minero_2007_2010.pdf>. [citado en septiembre de 2012].

MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA DE COLOMBIA. Plan Nacional de Desarrollo Minero 2000-2006. [en línea] Unidad de Planeación Minero-Energética. Disponible en internet: <<http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Minas/plan.pdf>>. [citado en octubre de 2012].

MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA DE COLOMBIA. Política Administración del Recurso. [en línea]. Sección Minas, Políticas Sectoriales – Administración del Recurso. 2012. Disponible en Internet:

<http://www.minminas.gov.co/minminas/minas.jsp?cargaHome=3&id_categoria=110&id_subcategoria=477>. [citado en octubre de 2012]

Portafolio.co. Ecopetrol se quedaría con refinería privada. [en línea] Revista Portafolio versión digital. Disponible en internet: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-2056384. [citado en: 02 de junio de 2012].

Portafolio.co. Refinare la refinería mas competitiva. [en línea] Revista Portafolio versión digital. Disponible en internet: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-20192. [citado en: 25 de abril de 2012].

REFINERÍA DEL NARE. Cuaderno de Venta 2011. [En línea] Refinare. 2011. Disponible en internet: <http://www.supersociedades.gov.co/web/avisos/REFINARE%20cuaderno%20de%20venta.pdf>. [citado en 25 de mayo de 2012].

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Circular Externa 115-000006 (2010/12/23) [en línea]. Disponible en internet: http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=muestra&id_pag=31080&t=1.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Liquidación obligatoria. [en línea] Estadísticas generales. Disponible en Internet en: <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/boletin/a%C3%B1o%202012/LIQUIDACION%20OBLIGATORIA/LIQUIDACION%20OBLIGATORIA%20OCTUBRE%2031%20%20DE%202012.htm> [citado en abril de 2012].